

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING**

( Studi kasus Pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur, Kalimantan Timur)



**NASKAH PUBLIKASI**

Diajukan Untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-syarat Guna Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Surakarta

**Disusun Oleh:**

**MUHAMMAD IMAM BAIHAQI**

**B200090190**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS JURUSAN AKUNTANSI**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

**2013**

## **PENGESAHAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini telah membaca naskah publikasi dengan judul:

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING (**  
Studi kasus Pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur, Kalimantan Timur)

Yang ditulis oleh:


**MUHAMMAD IMAM BAIHAQI**

**B 200 090 190**

Penandatanganan berpendapat bahwa naskah publikasi tersebut memenuhi syarat untuk diterima.

Surakarta, September 2013

Pembimbing Utama



**( Dra. Nursiam Ak. MH )**

Mengetahui ,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Surakarta



**(Dr. Triyono, M. Si)**

# **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING**

( Studi kasus Pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur, Kalimantan Timur)

**Muhammad Imam Baihaqi**

**B200090190**

[bucksiagian@gmail.com](mailto:bucksiagian@gmail.com)

## **ABSTRAKSI**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah kepemimpinan, disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderating.

Metode penelitian meliputi: penentuan hipotesis penelitian, penentuan sampel sejumlah 57 responden, menggunakan data primer melalui kuesioner yang disebar kepada responden, data yang diperoleh telah diuji menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji regresi, uji t, uji F, uji  $R^2$  dan uji asumsi klasik, pembahasan, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai  $t_{hitung}$  2,130 ( $p = 0,038 < 0,05$ ); (2) disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai  $t_{hitung}$  4,528 ( $p = 0,000 < 0,05$ ); (3) kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja pegawai dan bukan merupakan variabel moderating dengan nilai  $t_{hitung}$  -0,008 ( $p = 0,994 > 0,05$ ); (4) kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap disiplin kerja dalam mempengaruhi kinerja pegawai dan bukan merupakan variabel moderating dengan nilai  $t_{hitung}$  0,329 ( $p = 0,744 > 0,05$ ).

Kata kunci: kepemimpinan, disiplin kerja, kepuasan kerja, kinerja pegawai, variabel moderating.

## **I. PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Keberlangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu organisasi bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan, pemasaran serta produknya, tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya mengelola sumber daya manusia. Saat ini sumber dayamanusia dianggap sebagai sumber daya yang penting bagi organisasi, karena tanpa sumber daya manusia yang berkualitas, maka organisasi tidak akan mampu bertahan dalam persaingan. Mengelola sumber daya manusia dalam organisasi bukan hal yang mudah karena melibatkan

berbagai elemen dalam sebuah organisasi, yaitu karyawan, pimpinan, maupun sistem itu sendiri. Perpaduan antara ketiga hal tersebut diharapkan mampu memunculkan lingkungan kerja yang kondusif sehingga baik karyawan maupun pimpinan dapat melaksanakan pekerjaannya secara maksimal.

Dewasa ini semakin disadari oleh banyak pihak bahwa dalam menjalankan kelangsungan suatu organisasi, manusia merupakan unsur yang terpenting. Mengingat bahwa SDM merupakan unsur terpenting, pemeliharaan kontinyu dan serasi dengan karyawan dalam tiap perusahaan menjadi sangat penting. Teori manajemen SDM memberi petunjuk bahwa hal-hal yang penting diperhatikan dalam peliharaan hubungan tersebut antara lain menyangkut motivasi kerja dan kepuasan kerja, penanggulangan stress, konseling dan peneraan sanksi disipliner, sistem komunikasi, perubahan dan pengembangan organisasi serta peningkatan mutu hidup kekayaan para pekerja (Siagian, 2002).

Secara umum kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor individu pegawai dan faktor organisasi. Melalui manajemen sumber daya manusia aspek kinerja dapat lebih diarahkan secara efektif dan efisien khususnya berkaitan dengan tujuan organisasi. Secara teoritis suatu organisasi akan berhasil dan mencapai produktivitas tertentu, jika organisasi tersebut dapat memberikan motivasi individu-individu dalam organisasi, sehingga menumbuhkan kreativitas dan inisiatif. Kinerja pegawai/karyawan banyak didukung oleh kombinasi kemampuan kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja para anggota organisasi.

Peningkatan kinerja pegawai pada suatu organisasi tidak bisa dilepaskan dari peranan pemimpin dalam organisasi tersebut, kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan. Pemimpin merupakan pencetus tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu pemimpin suatu organisasi perusahaan dituntut untuk selalu mampu menciptakan kondisi yang mampu memuaskan karyawan dalam bekerja sehingga diperoleh karyawan yang tidak hanya mampu bekerja akan tetapi juga bersedia bekerja kearah pencapaian tujuan perusahaan.

Kepemimpinan telah menjadi perdebatan dan diskusi dalam berbagai penelitian dan hingga sampai saat ini penelitian mengenai kepemimpinan masih

belum memberikan hasil yang konklusif. Beberapa peneliti menemukan bahwa kepemimpinan yang tepat adalah yang diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis yang oleh Coster dan Fertakis (1968) dalam Muslimah (1998). Dengan menerapkan kepemimpinan yang lebih terbuka dan humanis ini maka para karyawan akan menerapkan motivasi dan disiplin yang sangat baik dalam melaksanakan pekerjaannya.

Peran pemimpin dalam segala situasi organisasi merupakan suatu faktor yang sangat strategis. Sampai saat ini penelitian-penelitian banyak dilakukan oleh ilmuwan sebagai salah satu upaya peningkatan efisiensi, dan efektifitas kerja organisasi. Pemimpin harus dapat mengelola pola pikir pegawainya untuk menaati dan melaksanakan setiap pekerjaan sesuai dengan norma dan aturan yang berlaku. Pemimpin harus dapat menyampaikan visi dan misi organisasi secara persuasif dengan bahasa yang mudah dipahami dan dimengerti agar kinerjanya meningkat.

Pernyataan Robbins (2002:127) bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam pencapaian tujuan melalui usaha menggerakkan orang lain dalam organisasi atau instansi tidak terlepas dari kapasitas, peranan, perilaku dan karakteristik seorang pimpinan. Karakteristik seorang pimpinan meliputi sifat kepemimpinan, fungsi kepemimpinan, faktor-faktor pembatasan kepemimpinan, tindakan pengambilan keputusan, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Proses birokrasi pemerintahan menuntut pemimpin sebagai pejabat struktural yang selalu berupaya untuk meningkatkan prestasi kerja atau kinerja para bawahan.

Selain kepemimpinan, sikap disiplin juga dapat meningkatkan kinerja karyawan karena itu dari pihak perusahaan banyak mengeluarkan peraturan/pedoman yang harus dilakukan oleh setiap karyawan dalam rangka menjaga agar karyawan tetap berada dalam koridor aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan secara umum serta sasaran-sasaran khusus yang telah ditetapkan untuk dapat dilaksanakan oleh tiap unit kerja yang ada dalam perusahaan, baik untuk kepentingan prosedur proses kegiatan pekerjaan, efisiensi, serta efektivitas, karena itu unsur kekuatan dalam menjalankan suatu aturan yang telah dibuat oleh perusahaan juga merupakan hal pendisiplinan bagi karyawan, dan tiap karyawan harus menaati semua disiplin aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan bila karyawan tidak disiplin

menjalankan aturan yang telah dibuat, maka ada sanksi (hukuman) yang diberikan perusahaan tas pelanggaran yang terjadi.

Hasibuan (2003) mengemukakan bahwa disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggungjawab seseorang yang mendorong semangat kerja, dan terwujudnya tujuan. Semakin rendah kedisiplinan seseorang diikuti dengan semakin rendah tanggungjawab seseorang terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaan, apabila seseorang membicarakan mengenai sikap karyawan lebih sering yang dimaksudkan adalah kepuasan kerja. Istilah kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan. Masalah kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana baik dalam konsepnya maupun dalam arti analisisnya, karena kepuasan mempunyai konotasi yang beraneka ragam meskipun demikian tetap relevan untuk mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaan yang dilakukan.

Faktor-faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang, misalnya sifat pekerjaan seseorang mempunyai dampak tertentu terhadap kepuasan kerja. Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa apabila dalam bekerja seseorang mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan, memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya yang bersangkutan akan merasa puas. Apabila setiap pegawai merasakan kepuasan kerja, kinerja akan menjadi efektif, maka diduga kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yuliana (2010). Pengembangan pada penelitian ini adalah terletak pada variabel yang digunakan dan menambahkan variabel moderating dalam penelitiannya. Pada penelitian yang dilakukan oleh Yuliana (2010), peneliti meneliti hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja organisasi melalui dua variabel mediasi yaitu; budaya, strategi, dan sistem akuntansi manajemen organisasi. Sedangkan pada penelitian ini, peneliti meneliti hubungan antara kepemimpinan dan disiplin kerja dengan kinerja pegawai dengan menjadikan kepuasan kerja sebagai variabel moderating dalam meneliti hubungan diantara variabel tersebut. Sedangkan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh

Mulyanto dan Widyawati (2011), perbedaan terletak pada variabel independen dan metode analisis yang digunakan dalam melakukan penelitiannya.

Dengan penjelasan di atas, maka judul penelitian ini adalah, “PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABLE MODERATING ( Studi kasus Pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur, Kalimantan Timur).”

**B. Perumusan Masalah**

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah kepuasan kerja dapat menjadi variabel moderating terhadap hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai?
4. Apakah kepuasan kerja dapat menjadi variabel moderating terhadap hubungan antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai?

**C. Tujuan Masalah**

1. Mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
2. Mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
3. Mengetahui bahwa kepuasan kerja dapat menjadi variabel moderating atas hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai.
4. Mengetahui bahwa kepuasan kerja dapat menjadi variabel moderating atas hubungan antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai.

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

**A. Kinerja Pegawai**

Pengertian kinerja pada dasarnya adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang di dalam pelaksanaan tugas, pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum dan atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh perusahaan pada periode tertentu, (Handoko, 2002: 135)

**B. Kepemimpinan**

Menurut Suradinata (2003:47) pengertian pemimpin dan kepemimpinan dibedakan, bahwa pemimpin itu adalah yang memimpin kelompok dua orang atau lebih, baik organisasi maupun keluarga. Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran,

perasaan atau tingkah laku orang lain, untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Siagian (2007:210) mengatakan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang pada akhirnya dinilai dengan menggunakan kemampuan mengambil keputusan sebagai kriteria utamanya. Dalam hubungan ini perlu ditekankan bahwa yang dimaksud dengan kemampuan mengambil keputusan tidak terutama diukur dengan ukuran kuantitatif, dalam arti jumlah keputusan yang diambil. Jumlah keputusan yang diambil bersifat praktis, realistik dan dapat dilaksanakan serta memperlancar usaha pencapaian tujuan organisasi.

#### C. Disiplin

Menurut Atiomo (2000) dalam Adomi dan Eruvwe (2004) *discipline as the training of the mind and character to produce self-control and habit of obedience* ( disiplin adalah pelatihan pikiran dan karakter untuk menghasikan kontrol diri dan kebiasaan untuk patuh).

#### D. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seorang, selisih antara banyaknya ganjaran diterima seorang pekerja dan banyaknya yang diyakini seharusnya diterima. Keyakinan bahwa karyawan yang terpuaskan lebih produktif dari pada karyawan yang tak terpuaskan merupakan suatu ajaran dasar di antara para pimpinan. “Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu. Seorang yang tak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap kerja itu”. (Robbins, 2002 : 170).

#### E. Hipotesis

H1: Terdapat pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada kantor DISHUT Kabupaten Kutai Timur.

H2: Terdapat pengaruh yang signifikan variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor DISHUT Kabupaten Kutai Timur.

H3: Kepuasan kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada kantor DISHUT Kabupaten Kutai Timur.

H4: Kepuasan kerja memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor DISHUT Kabupaten Kutai Timur.



### III. METODE PENELITIAN

#### A. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai DISHUT Kabupaten Kutai Timur. Responden dalam penelitian ini adalah para pegawai yang masih aktif bekerja pada DISHUT kabupaten Kutai Timur.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan cara *simple random sampling* dimana dilakukan dengan mengambil secara langsung dari populasinya secara random.

#### B. Definisi operasional variabel dan pegukurannya

Adapun definisi operasional dan alat ukur dalam penelitian ini, sebagai berikut:

##### 1. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengukuran variabel merupakan pengembangan dari kuesioner kinerja yang dikembangkan oleh Mas'ud (2004) dalam Kartikasari (2011), terdiri dari aspek kualitas dan kuantitas hasil kerja, inisiatif, pengetahuan, dan kemampuan kerja. Aspek-aspek tersebut dipengaruhi oleh keahlian, pengalaman, umur, keadaan fisik, pendidikan, bakat dan temperamen, keterampilan kerja, inteligensi, keahlian, keadaan fisik, dan temperamen karyawan.

##### 2. Kepemimpinan

Pengertian pemimpin dan kepemimpinan dibedakan, bahwa pemimpin itu adalah yang memimpin kelompok dua orang atau lebih, baik organisasi maupun keluarga. Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain, untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Pengukuran variabel kepemimpinan merupakan pengembangan dari kuesioner kepemimpinan yang dikembangkan oleh Triandingsih (2007) dalam Utami (2012), yang terdiri dari aspek kepercayaan, kekeluargaan, menghargai gagasan bawahan, komunikasi, mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan dalam kelompok, cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas, dan menjelaskan cara mengerjakan tugas yang benar.

### 3. Disiplin Kerja

Kedisiplinan adalah suatu sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis. Pengukuran variabel disiplin kerja pegawai merupakan pengembangan dari kuesioner disiplin kerja yang dikembangkan oleh Muhaimin (2004) dalam Kartikasari (2011), yang terdiri dari aspek ketepatan waktu, perjanjian, laporan dan ketaatan terhadap peraturan.

### 4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan dengan hingga sejauh mana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya. Pengukuran variabel kepuasan kerja pegawai merupakan pengembangan dari kuesioner kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Muhaimin (2004) dalam Kartikasari (2011), yang terdiri dari aspek-aspek finansial (gaji), jaminan sosial, kondisi dan lingkungan fisik kerja, kesempatan untuk maju dan berkembang, serta aspek psikologis berupa hubungan dengan rekan sekerja dan hubungan dengan pemimpin.

Seluruh variabel yang diteliti diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima skala tingkatan jawaban, yaitu skala yang disusun menurut tingkatan menggambarkan suatu sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atas fenomena sosial yang diisi responden dengan skor sebagai berikut (Sugiyono, 2009:132-133):

SS	= Sangat Setuju	Skor 5
S	= Setuju	Skor 4
R	= Ragu-ragu	Skor 3
TS	= Tidak Setuju	Skor 2
STS	= Sangat Tidak Setuju	Skor 1

### C. Metode Analisis Data

Metode analisis data merupakan suatu metode yang digunakan untuk mengolah data yang terkumpul, menganalisis data untuk menguji kebenaran sehingga diperoleh suatu simpulan dari penelitian yang telah dilakukan. Metode analisis yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode statistik analisis regresi. Analisis regresi yang digunakan adalah regresi linier berganda. Regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh dua variabel bebas terhadap variabel terikat.

#### IV. HASIL PENELITIAN

##### 1. Hasil Pengujian Hipotesis Pertama

Penelitian ini menunjukkan kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini telah dibuktikan dalam pengujian hipotesis yang menunjukkan dengan  $t_{hitung} = 2,130$  ( $p = 0,038 < 0,05$ ), sehingga  $H_0$  ditolak, artinya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa apabila kepemimpinan diterapkan secara bijaksana dan komunikatif oleh seorang pemimpin maka akan mempengaruhi kualitas kinerja pegawai Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur. Hasil penelitian ini konsisten penelitian yang dilakukan oleh Yuliana (2010) serta penelitian yang dilakukan oleh Mulyanto dan Widayati (2011) yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

##### 2. Hasil Pengujian Hipotesis Kedua

Penelitian ini menunjukkan disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini telah dibuktikan dalam pengujian hipotesis yang menunjukkan nilai  $t_{hitung} = 4,528$  ( $p = 0,000 < 0,05$ ), sehingga  $H_0$  ditolak, artinya disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa apabila disiplin kerja diterapkan secara ketat dan konsisten oleh para pegawai maka akan mempengaruhi kualitas kinerja pegawai Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Hetami (2008) yang menyatakan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

##### 3. Hasil Pengujian Hipotesis Ketiga

Pengaruh kepuasan kerja dalam memoderasi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai  $t_{hitung} -0,008$  ( $p = 0,994 > 0,05$ ), sehingga  $H_0$  diterima, artinya kepuasan kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur. Dengan demikian variabel kepuasan kerja bukan merupakan variabel moderating dalam memoderasi hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Mulyanto dan Widayati (2011) yang menyatakan kepuasan kerja dapat memoderating semua variabel kinerja Dinas Pertanian Tanaman Pangan, perkebunan dan Kehutanan Kabupaten Karanganyar,

karena hasil koefisien sebelum moderasi lebih kecil daripada setelah dilakukan moderasi.

#### 4. Hasil Pengujian Hipotesis Keempat

Pengaruh kepuasan kerja dalam memoderasi disiplin kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai  $t_{hitung}$  0,329 ( $p = 0,744 > 0,05$ ), sehingga  $H_0$  diterima, artinya kepuasan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap disiplin kerja dalam mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur. Dengan demikian variabel kepuasan kerja bukan merupakan variabel moderating dalam memoderasi hubungan antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Mulyanto dan Widayati (2011) yang menyatakan kepuasan kerja dapat memoderating semua variabel kinerja Dinas Pertanian Tanaman Pangan, perkebunan dan Kehutanan Kabupaten Karanganyar, karena hasil koefisien sebelum moderasi lebih kecil daripada setelah dilakukan moderasi.

### V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderating di Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur, Kalimantan Timur dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: (a) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai diperoleh  $t_{hitung}$  2,130 ( $p = 0,038 < 0,05$ ), sehingga  $H_0$  ditolak; artinya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. (b) Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh  $t_{hitung}$  4,528 ( $p = 0,000 < 0,05$ ), sehingga  $H_0$  ditolak; artinya disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. (c) Pengaruh kepuasan kerja dalam memoderasi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai  $t_{hitung}$  -0,008 ( $p = 0,994 > 0,05$ ), sehingga  $H_0$  diterima, artinya kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja pegawai dan bukan merupakan variabel moderating. (d) Pengaruh kepuasan kerja dalam memoderasi disiplin kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai  $t_{hitung}$  0,329 ( $p = 0,744 > 0,05$ ), sehingga  $H_0$  diterima, artinya kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap disiplin kerja dalam mempengaruhi kinerja pegawai dan bukan merupakan variabel moderating.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adomi, Esharenana E., dan Eruvwe, Ufuoma, 2004. *Staff Dicipline In Nigerian University Libraries*, Library Management, Emerald Group, Volume 25-Number 4/5, pp, 223-229.
- Arikunto, Suharsimi, 2001. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekata Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Ghozali, Imam, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, Imam, 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan IBM SPSS19*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gouzali, Saydam, 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 2, Gunumg Agung, Jakarta.
- Handoko, T. Hani, 1994. *Manajemen*, edisi kedua dan ketiga, BPFE Gajah Mada Press, Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani, 2002. *Perilaku Organisasi*, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu H.S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta .
- Hariandja, Marihot Tua Efendi, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Grasindo, Jakarta.
- Hetami, Aditya A. 2008. *Pengaruh Motivasi, Kemampuan dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Pada Sebuah Persero Asuransi* . Jurnal Ekonomi darrBisnis, Volume 6, Nomor 2, September 2008 - ISSN.
- Kartikasari, Ratna. 2011. *Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Kudus*, Skripsi Tidak Dipublikasikan, Univesitas Muhammadiyah Surakarta.
- Koesmono, Temon 2005 . *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Subsektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur* . Disertasi Unuversitas Airlangga. Surabaya.
- Mairuhu, Dady, 2003. *Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Moderator Terhadap Keefektifan Implementasi TQM Sebagai Budaya Baru Organisasi Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan*. Thesis Universitas Diponegoro, Semarang.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

- Mulyanto., & Dyah. W. 2011. *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderating*. E-Journal.stie-aub.ac.id
- Muslimah, Susillawati. 1998, *Dampak Gaya Kepemimpinan, Ketidakpastian Lingkungan dan Informasi Job-Relevant terhadap Perceived Usefulness Sistem Penganggaran*, Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, Vol. 1 No. 2, Hal. 219-238.
- Nitisemito, Alex S. 1984. *Manajemen personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Rivai, Veathzal, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia dari Teori ke Praktik*, PT. Raja Grafinda Persada, Jakarta.
- Robbins, S.P. 2002. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi kedelapan, Jilid 2, Alih Bahasa Indonesia, Prehallindo, Jakarta.
- Sekaran, Uma. 2011. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Salemba Empat, Jakarta.
- Siagian, S.P , 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan ke-9 Bumi Aksara, Jakarta.
- Siagian, Sondang., 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*, cetakan ke-14, Alfabeta, Bandung.
- Suradinata Ermaya. 2003. *Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintah*. Jakarta : PT. Gramedia.
- Sumarno, J. 2005. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial*. Simposium Nasional Akuntansi VIII. Solo.
- Ukas, Maman. 1999. *Manajemen Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*, Ossa Promo, Bandung.
- Utami, Tri. 2012. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Perusahaan*, Skripsi Tidak Dipublikasikan, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Yuliana, Christina. 2010. *Peran Kepemimpinan Dalam Pencapaian Kinerja Organisasi Melalui Budaya, Strategi, dan Sistem Akuntansi Manajemen* . Simposium Nasional Akuntansi XIII. Purwokerto.